

Agile Skalierung:

Prinzipien skalieren, Praktiken nicht!

Und die Unternehmenskultur?

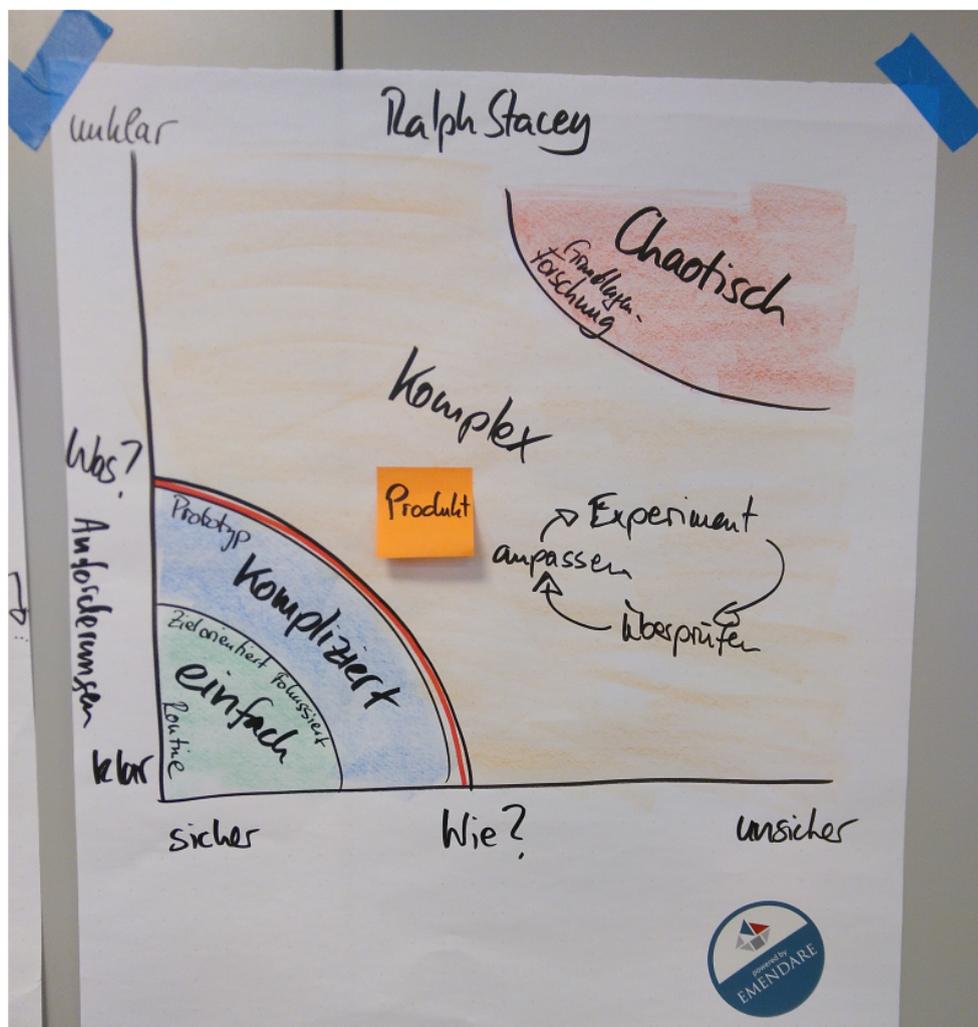


EMENDARE

Dr. Jürgen Hoffmann - mentos

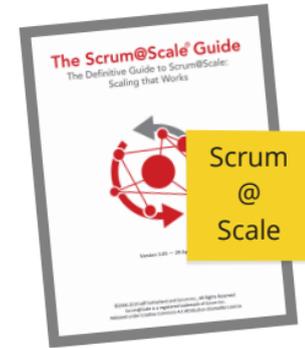
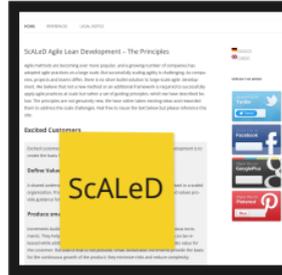
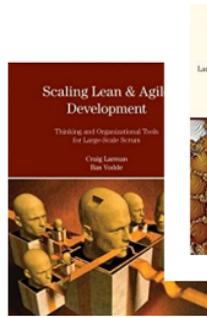
mobil: 0179-1045241

juergen.hoffmann@emendare.de



EMENDARE

Zeitleiste - Agile Skalierung



2008

2010

2012

2014

2016

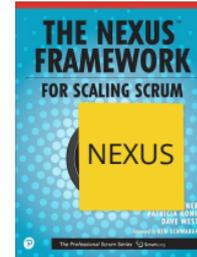
2017

2018

2019

2020

2022



EMENDARE

ScALeD - Agile Lean Development

Peter Beck, Markus Gärtner, Christoph Mathis, Stefan Rook, Andreas Schliep



improuv



EMENDARE

<http://scaledprinciples.org/de/>

Begeisterte Kunden

Begeisterte Kunden sind der Garant für jedes Unternehmen, langfristig zu wachsen. Die Aufgabe der Produktentwicklung ist es, die Grundlage für dieses Wachstum zu schaffen.

Definiere, was Wert bedeutet und schafft

Das gemeinsame Verständnis über die wertschöpfenden Elemente muss gerade in einer skalierten Produktorganisation bei allen Mitarbeitern vorhanden sein. Leitbilder helfen dabei, die strategischen Ziele zu erreichen. Ein klares Wertverständnis gibt gemeinsame Orientierung.

Produziere kleine, lieferbare Inkremente

Inkremente bauen aufeinander auf und beinhalten stets den Nutzen und die Funktionalität der vorherigen Inkremente. Daher eignen sie sich ausgezeichnet zur Herstellung und Messung von Mehrwert. Ein lieferbares Inkrement eines Produktes hat somit qualitativ alle Eigenschaften, die man zur Auslieferung braucht, wobei die Produktorganisation Stück für Stück die fehlenden funktionalen und nicht-funktionalen Eigenschaften ergänzt. Im Idealfall kann der Wert eines Inkrements sofort in Nutzen für den Kunden umgesetzt werden. Doch auch wenn das nicht möglich ist, bieten kleine, lieferbare Inkremente die Basis für die kontinuierliche Verbesserung des Produkts, sie minimieren Risiken und reduzieren Komplexität.



Zufriedene produktive Mitarbeiter

In der Produktentwicklung stellen Mitarbeiter das größte Potenzial für Verbesserungen dar. Zufriedene Mitarbeiter sorgen für höhere Produktivität. Deshalb ist es wichtig, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sicherstellt.

Bilde eigenständige, funktionsübergreifende Teams

Teams sind die effektivste Form zur Organisation komplexer Arbeit. Die Grundsätze der Interaktion von Individuen innerhalb eines Teams gelten auch auf der Ebene mehrerer Teams. Teams müssen in der Lage sein, sich untereinander eigenständig und ohne künstliche Hindernisse zu verständigen. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, die dafür erforderlichen Ziele, Strukturen, Freiräume und Unterstützung bereitzustellen.

Bevollmächtige und befähige die Mitarbeiter

Mitarbeiter brauchen nicht nur technische Fertigkeiten, sondern auch die Fähigkeit zum autonomen Arbeiten und gegenseitigen Führen. Nur dann können Teams die Freiheiten, die ihnen gegeben werden, auch sinnvoll zum Wohle der Organisation und des Kunden nutzen. Sie brauchen auch die Bevollmächtigung, eigenständig und selbstorganisiert zu arbeiten.



Globale Optimierung

Bei der agilen Skalierung ist eine Aufteilung des Produktes in (möglichst lose gekoppelte) Komponenten unumgänglich. Eine rein lokale Optimierung der Komponenten führt in der Regel auf der Ebene der Gesamt-Wertschöpfungskette zu einer Sub-Optimierung. Daher muss sichergestellt werden, dass immer die Gesamt-Wertschöpfungskette im Blick behalten wird.

Schaffe Transparenz in alle Richtungen

Alle Mitwirkenden haben Einblick in alle Informationen, die sie benötigen, um sinnvolle Entscheidungen zur Optimierung der Gesamtsituation zu treffen. Das betrifft insbesondere die Ziele, Gegebenheiten, Entscheidungen und den aktuellen Stand. Dabei reicht es nicht aus, diese Informationen bloß zu sammeln oder statisch bereitzustellen. Der dynamische Austausch von relevanten Informationen ist eine der Grundvoraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung.

Bevorzuge den persönlichen Kontakt

Der persönliche, direkte Kontakt bietet die höchste Bandbreite für den Austausch von Wissen, Fertigkeiten, Zielen, Bedürfnissen, Bedenken. Oftmals werden implizite Informationen erst im direkten Kontakt sichtbar. Persönlicher Kontakt ist nicht nur innerhalb eines Teams wichtig, sondern auch zwischen Teams und mit dem Rest der Organisation.

Schaffe Flow & Rhythmus

Flow und Rhythmus über die gesamte Wertschöpfungskette sind eine wichtige Voraussetzung für hochperformante Teams. Diese florieren auf der Basis von klaren Zielen, intensiver Synchronisation und schnellen (oder vermiedenen) Übergaben.



Unterstützende Führung

Führungskräfte haben in einer agilen Umgebung eine wichtige Rolle als Lehrer und Enabler. Als Führungskraft dient man dabei dem Unternehmen und den Mitarbeitern, indem man jeweils das Beste unternimmt, um den Erfolg – die Wertschöpfung – des Gesamtunternehmens zu unterstützen.

Setze Ziele und Rahmenbedingungen

Führungskräfte setzen Ziele und Rahmenbedingungen. Sie schaffen Freiraum für das agile Arbeiten, indem bürokratische Hürden beseitigt, starre Strukturen aufgelöst und die Mitarbeiter sukzessive ermächtigt werden. Als Führungskraft dient man dabei dem Unternehmen und den Mitarbeitern, indem man jeweils das Beste unternimmt, um den Erfolg – die Wertschöpfung – des Gesamtunternehmens zu unterstützen.

Dezentralisiere Kontrollstrukturen

Selbstorganisation und Eigenverantwortung funktionieren nicht nur innerhalb eines Entwicklungsteams, sondern auch zwischen den Teams. Lange Entscheidungswege verbrauchen wertvolle Entwicklungszeit. Daher muss ein Großteil der Entscheidungen dort getroffen werden können, wo die Arbeit erledigt wird. Für die Koordination mehrerer Teams ist keine hierarchische Steuerungsinstanz notwendig. Sie folgt stattdessen den Prinzipien der Transparenz, der direkten Kommunikation, der globalen Optimierung der Wertschöpfung und der Überprüfung und Anpassung.

Kultiviere den Wandel und wandle die Kultur

Bei der Transition eines Unternehmens – bei der Einführung und dem Ausbau agiler Denk- und Vorgehensweisen – sollte allen Beteiligten die Philosophie, wesentliche Zielsetzungen und die eigene Rolle bei diesem Wandel klar sein. Die Aufgabe der strategischen Führung ist hierbei, mit gutem Beispiel voran zu gehen, und den Kulturwandel somit beständig voranzubringen.



EMENDARE

Kontinuierliche Verbesserung

Ein Kernelement von Agilität ist die kontinuierliche Verbesserung, welche auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation stattfindet. Kontinuierliche Verbesserung lässt sich durch wiederholte Inspektion und Anpassung herstellen. Die Ergebnisse aus der Inspektion sollten kurze Wege gehen und die Anpassungen schnell umgesetzt werden.

Überprüfe das Produkt und passe es an

Die häufige Inspektion des Gesamtproduktes und die Adaption der weiteren Planung ermöglichen eine schnelle Anpassung an aktuelle und geänderte Bedürfnisse der Kunden. Dies muss auch und gerade in skalierten Umgebungen gewährleistet sein.

Überprüfe den Entwicklungsprozess und passe ihn an

So wie der Prozess innerhalb des Teams den Teammitgliedern gehört, gehört der teamübergreifende Prozess den Teams selbst. Die Teams reflektieren gemeinsam, was in ihrer Zusammenarbeit gut und weniger gut funktioniert, leiten daraus passende Verbesserungsmaßnahmen ab und setzen diese um.

Überprüfe die Organisation und passe sie an

Verbesserung einer agilen Organisation ist nicht eine einmalige Umstellung, sondern ein iterativer Prozess. Vom ersten Tag der Einführung an werden regelmässig Überprüfungs- und Anpassungsschritte vorgenommen. Dafür wird der aktuelle Zustand überprüft, neue Gelegenheiten und Herausforderungen identifiziert und Verbesserungsziele bewertet und eingeordnet.



Begeisterte Kunden

Globale Optimierung

Zufriedene produktive Mitarbeiter

Unterstützende Führung

Übung in
Gruppen

Kontinuierliche Verbesserung



EMENDARE

Dialogische Unternehmenskultur

"Die Dialogische Unternehmenskultur ist ein Ansatz, der durch Sinnorientierung und Selbstführung jedes Einzelnen geprägt ist."

Karsten Röth - Emendare



EMENDARE

Dialogische Unternehmenskultur - Sinnorientierung

Wie entsteht Sinnorientierung?

Zwei Blickrichtungen sind hier wichtig. **Zuerst der Blick auf mich selbst:**

- Was halte ich selbst im gegebenen Kontext für sinnvoll?
- Warum finde ich es sinnvoll?
- Stehe ich zu dem, was ich sinnvoll finde?
- Bin ich bereit, das auch in die Zusammenarbeit einzubringen?

Der zweite Blick geht in Richtung meiner Mitstreiter:innen:

- Wie stehe ich zu ihnen?
- Bin ich ihnen und ihren Argumenten gegenüber offen?
- Erachte ich ihre Sichtweisen und Aspekte als bedenkenswert?
- Höre ich ihnen wohlwollend zu?

Bringe ich das ein, was aus meiner Sicht sinnvoll ist und gebe auch den anderen die Chance, das zu tun, bin ich auf dem Weg zur Dialogischen Unternehmenskultur.



EMENDARE

Dialogische Unternehmenskultur - Selbstführung

Auf die
Haltung
kommt es
an!

Diese Art zu denken und zu handeln ist nicht anweisbar. Jede und jeder Einzelne kann an seinen Haltungen gegenüber sich selbst (**Selbst-Orientierung**), den Mitarbeitenden (**Du-Orientierung**), und neuen Aspekten und Sinnzusammenhängen (**Sinn-Orientierung**) arbeiten. **Die eigenen Haltungen im Blick zu halten und weiterzuentwickeln bedeutet konsequente Selbstführung.**



EMENDARE

Dialogische Unternehmenskultur - Fruchtbringende Zusammenarbeit

„Dialogische Führung arbeitet an der Frage, wie möglichst viele Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Organisation in eine individuelle unternehmerische Disposition gelangen und wie sie aus einer solchen heraus fruchtbar zusammenarbeiten können.“

*Götz W. Werner (1944-2022), Gründer dm-drogerie markt **



EMENDARE

Auf dem Weg zur Dialogische Unternehmenskultur

Unser Weiterbildungsangebot [Dialogische Unternehmenskultur für Führungskräfte](#) erklärt dir die Grundlagen des Dialogischen und begleitet in regelmäßigen Reflexionssessions die Einführung und Umsetzung in deinem Unternehmen. Sinnorientierung, dialogische Zusammenarbeit und Selbstführung stehen im Mittelpunkt der Weiterbildung.

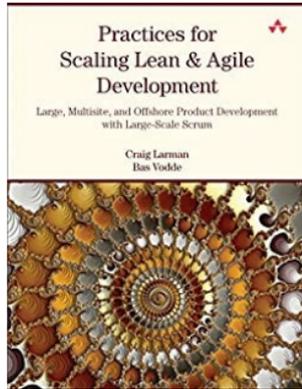
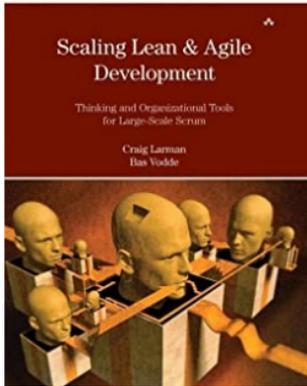
Als langjährige Führungskraft und Seminarleiter in der Dialogischen Unternehmenskultur bringt unser Trainer **Karsten Röth** umfassende Erfahrung und Expertise mit.



EMENDARE

Literaturempfehlungen

<http://scaledprinciples.org/de/referenzen/>



Bei Interesse bitte Email an uns



EMENDARE

Fragen? - Sprechen Sie uns an!



Dr. Jürgen Hoffmann - mentos

juergen.hoffmann@emendare.de

mobil: 0179-1045241

Karsten Röth

karsten.roeth@emendare.de



EMENDARE

Welche Praktiken passen zu diesem Prinzip?

Unterstützende Führung

Gemba Walk

Delegation Poker

Scrum Master

Kollegiale Führung

selbstmanagende Teams

Mentor-Teacher-Haltung

Entscheidungsverfahren

klare Ziele, Visionen, Roadmaps

Dienende wertschätzende Haltung

ggfs Design Sprints?

Produktprinzipien

Welche Praktiken passen zu diesem Prinzip?

Begeisterte Kunden

Empathy Maps

Customer Journey

NPS und weitere Metriken

Product Canvas

Review Produkt-inkrement

Min. Viable Product

Patterns of Business Activity

Umfragen

Design Thinking

Lean Startup

User Stories (Maps)

Value Proposition Canvas

Wertströme VSM

Impact Mapping

KANO Modell

Globale Optimierung

Welche Praktiken passen zu diesem Prinzip?

Ermöglichung teamübergreifender Events

Gemeinsame Kadenz

Gemeinsame Ziele

interdisziplinäre Teams

Fördern des persönlichen Kontakts über Organisationseinheitsgrenzen hinweg

z.B. Kickoff Meeting

z.B. OKRs

Transparenz über die Zielerreichung

Sichtbarkeit der Ziele, des Fortschritts - Backlogs

Community of Practice /Gilden

Welche Praktiken passen zu diesem Prinzip?

Begeisterte Kunden

stetig
liefern

hohe
Qualität

Definition
of Done

Story
Mapping

Kundeninterviews

NPS

Effektivität

continuous
delivery

häufiges
Feedback

die
richtigen
Dinge tun

Customer
Journey

Product
Canvas
- Product
Vision

Customer
Satisfaction
Rate

User
Research,
User
Testing, ...

Anpassu
ngsfähig
keit

Verlässlichkeit

Globale Optimierung

Welche Praktiken passen zu diesem Prinzip?

übergreifende
Teammeetings
(Zeitzone
betrachten)

Analyse von
Abhängigkeiten
von Teams
(Abhängigkeitsg
rafen)

Alignment

Story
Mapping

Ziele und
Visionen
definieren

Welche Praktiken passen
zu diesem Prinzip?

Zufriedene produktive Mitarbeiter

Kultur der
psychologischen
Sicherheit

klar
kommunizierte
Wertschätzung

konsequente
Ermächtigung

leistungsorientierte
Bezahlung

Bezahlte
Weiterbildung

Freaky
Friday

Freie Wahl von
Arbeitsort und -
zeit

Klare
Zielvereinbarung

Welche Praktiken passen zu diesem Prinzip?

Unterstützende Führung

self
selecting
Teams

Catalyst

Coaching
als
führung

selbtführung,
responsibility
process

Open
Space zu
Zielen

Raum/Zeit für
gemeinsames
Lernen

OKR

beyond
budgeting

Welche Praktiken passen zu diesem Prinzip?

Zufriedene produktive Mitarbeiter

Selbständiges Arbeiten im Team

Entscheidungsbezug

Vertrauen (bspw. bei der Trennung von WAS + WIE)

im Rahmen der Unternehmens/Produktziele darf jedes Team eigene Ziele entdecken

nein sagen dürfen

ständiger Fokus auf Wertschöpfung, mit eigenen Dashboard

Team KVIs "was können wir als Team machen um den Kunden den größten Nutzen im Rahmen des gesamten zu bringen"

Kontinuierliche Verbesserung

Welche Praktiken passen zu diesem Prinzip?

Retrospektive

Review

kontinuierliche
Anpassung der
DoD

Inspect
& Adapt

Kontinuierliche Verbesserung

Welche Praktiken passen zu diesem Prinzip?